



# Mir folgen, bitte!

Wie lassen sich Mitarbeiter motivieren? Und wie kritisieren? Führung ist nicht einfach. Es geht vor allem darum, in der richtigen Situation **den richtigen Ton zu treffen**. Wir haben Chefs aus der Metropolregion mit typischen Situationen konfrontiert.

VON EVELYN BEYER

►► „Interview zu Führungsfragen?“ Die Unternehmenssprecherin am anderen Ende der Leitung lacht hell auf. „Bei uns gibt es keine Führungsfragen, der Chef sagt, wo es langgeht. Wir haben hier noch einen lupenreinen Patriarchen.“ Dabei klingt sie sehr zufrieden. Und was ist, wenn ein Mitarbeiter einen Termin versäumt? „Dann wird es schon mal laut. Aber dann ist es auch wieder gut.“ Sie überlegt. „Wir sind vielleicht ein Sonderfall. Wir sind alle hoch motiviert. Unser Chef auch. Und er ist nicht ungerecht.“

So kann es heute auch sein in einem inhabergeführten Betrieb mit 50 Mitarbeitern, dessen Chef keine Zeit für ein kurzes Telefoninterview fand. Auffällig viele Chefs wollten kein Interview geben. Führungsfragen sind heikle Fragen. Nach der jüngsten Gallup-Umfrage würden

39 Prozent der Beschäftigten ihren Chef sofort entlassen, wenn sie könnten. 42 Prozent haben im vergangenen Jahr wegen ihres Chefs an Kündigung gedacht. Der alte Spruch „Mitarbeiter kommen wegen des Jobs und gehen wegen des Chefs“ werde damit untermauert, schreibt Gallup.

**Größere Unternehmen haben sich jedoch den Wandel auf die Fahnen geschrieben. Das Management der Continental AG stieß vor fünf Jahren einen unternehmensweiten Prozess der Wertsuche mit Workshops und Diskussionen von der Geschäftsführung bis zur Fabrik an.** „Vertrauen. Gewinnermentalität. Freiheit. Verbundenheit“ wurden als „unsere Basics“ herausgearbeitet. Schöne Sätze stehen darin, etwa: „Wir arbeiten füreinander, machen uns allen die Arbeit täglich leichter und uns gegenseitig größer.“ Und die Realität? „Wir sind noch nicht überall, da wo wir hinwollen“, sagt Pressesprecher Hannes

Boekhoff offen. Aber schon, dass die Werte im ganzen Konzern bekannt seien, bewirke einiges.

„Führungskräfte sind die Transmissionsriemen, um Veränderung in das Unternehmen zu tragen“, sagt Monika Ullmer, Abteilungsleiterin Personalentwicklung bei der KKH. Deshalb sei ein Leitbild für ein gemeinsames Führungsverständnis formuliert und in einem „kaskadierenden Prinzip“ implementiert worden: „Wir schauen zum Beispiel: Was heißt das Prinzip ‚Gib Orientierung‘ für das Führungshandeln der Geschäftsführung, was für die nachgeordneten Führungskräfte, was schließlich für die Teamleiter? Dabei geht es um sehr konkrete Dinge.“

Ähnlich ist auch Bahlsen vorgegangen. „Wir sind überzeugt, dass die Führungskultur maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens beiträgt“, sagt Marianne Neuendorff, seit 33 Jahren bei Bahlsen und Leiterin des Bereichs Corporate

Human Resources. So wurden auch dort Leadership-Leitsätze wie „den Mitarbeiter zur Wirkung bringen“ formuliert. Das bedeute, Potenziale zu stärken, Verantwortungsbereitschaft und Leistungsbereitschaft zu fördern. „Es verpflichtet auch dazu, im jährlichen Feedback nicht nur auf die Leistung, sondern auch auf die Entwicklung des Mitarbeiters einzugehen – und dem Mitarbeiter die Möglichkeit zu eröffnen, seinerseits dem Vorgesetzten Feedback zu geben.“

**Wie gehen Vorgesetzte im Konfliktfall tatsächlich vor?** Wir haben in unserer Umfrage fünf Führungskräfte und zwei Coaches mit vier Situationen konfrontiert. Manche haben per E-Mail geantwortet, andere spontan am Telefon. Manche Antworten sind knapp gefasst, andere zeugen von jahrelangen Reflexionsprozessen. Die in der Politik noch recht beliebte „Basta“-Methode vertrat aus den Unternehmen niemand.

In den begleitenden Gesprächen wurde der Druck deutlich, unter dem Führungskräfte heute stehen. Coach Sabine Strobel spricht von „überhöhten Erwartungen“. Die enorme Geschwindigkeit gesellschaftlichen Wandels, die gestiegene Verantwortung beim Veränderungsmanagement, die geforderte Flexibilität im internationalen Wettbewerb und die Möglichkeit ständiger Erreichbarkeit: All das paare sich häufig noch mit familiären Anforderungen – zunehmend auch für junge Väter, die gern mehr Zeit mit ihrer Familie verbringen wollen. Die eigene Weiterbildung ist da für Führungskräfte fast überlebenswichtig: „Den Überblick zu bewahren, analytisches Denken, Selbstmanagement, eine innere Haltung der Ruhe und Gelassenheit, strukturiertes Arbeiten, Konfliktmanagement – all das kann man lernen“, sagt Strobel. Eines müsse man allerdings mitbringen: „Menschen zu mögen. Das ist eine der wichtigsten Eigenschaften für gute Führung.“

## Wie sollten Vorgesetzte reagieren, wenn ...

Menschenkenntnis und psychologisches Geschick sind gefragt: Zwei Coaches erklären, wie Chefs sich verhalten sollten. Auf der nächsten Seite lesen Sie, wie es in der Praxis aussieht.

... der Mitarbeiter den Abgabetermin nicht eingehalten hat.

Von Salzen: Bevor es zu einem Eingreifen kommt, sollten die Ursachen geklärt werden: Habe ich als Führungskraft die Voraussetzungen geschaffen, den Abgabetermin einzuhalten, beziehungsweise habe ich die Umsetzung einer Aufgabe ausreichend verfolgt? Liegt der Grund in der Arbeitsweise oder Persönlichkeit des Mitarbeiters? War er der Aufgabe gewachsen? Hätte er Unterstützung benötigt? Gab es unvorhersehbare, externe Einflussfaktoren, die eine Einhaltung des Termins unmöglich machten? Gab es im Betrieb, im Unternehmen adäquate Rahmenbedingungen für die erfolgreiche und zeitgemäße Erledigung der Aufgabe?

Sollte die Nichteinhaltung des Abgabetermins in seiner Arbeitsweise begründet liegen, werden wir in Folge die Auswirkungen und Konsequenzen seines Handelns thematisieren. Der nächste Schritt ist dann, im Gespräch gemeinsam

Lösungsansätze und Vereinbarungen für zukünftige Agieren zu identifizieren und zu vereinbaren, die eine weitere Nichteinhaltung von Terminen ausschließen.

Strobel: Wenn nötig, muss man natürlich erst die „Kuh vom Eis“ holen. Dann aber gilt es, die Gründe für die Nichteinhaltung des Termins zu besprechen. Sie könnte ja auch gerechtfertigt sein – zum Beispiel, wenn ein Auftrag mit höherer Priorität, etwa von höherer Ebene, dazwischenkam. Zentral bei so einem Fall ist der Lerneffekt für alle Seiten: die Klärung der künftigen Prozesse und eindeutige Absprachen für künftige Abläufe.

... das Team hervorragende Arbeit geleistet hat, aber das gute Ergebnis einem Teammitglied zu verdanken ist.

Von Salzen: Herausragende Teamleistungen werden nach außen immer als Teamerfolg dargestellt, wertgeschätzt und gelobt. Ein besonderes Engagement oder ein besonderer inhaltlicher Beitrag eines einzelnen Mitarbeiters wird öffentlich eher neutral gewürdigt. Anhand der Darstellung, welche spezifischen Faktoren und Arbeitsbeiträge entscheidend zum Erfolg beigetragen haben, kann jeder Beteiligte nachvollziehen, wem der Erfolg vornehmlich zu verdanken

ist. Mit dem einzelnen Mitarbeiter führe ich ein weiteres, nicht öffentliches Gespräch, um ihm ein individuelles Lob für seine herausragende Leistung auszusprechen.

Strobel: Ganz klar: das Team loben. Darüber hinaus das einzelne Teammitglied je nach Situation anhand eines Beispiels herausstellen. Die wichtige Botschaft: Ich traue diese Leistung auch allen anderen Mitarbeitern zu. Hier ist ressourcenorientiertes Denken gefragt, denn es muss immer das ganze Team tragfähig sein. Deshalb kann man auch gemeinsam überlegen: Wie können auch andere Teammitglieder befähigt werden, künftig einen größeren Anteil am Erfolg zu haben? Wie können die Anteile am Erfolg gleichmäßiger auf den Schultern des ganzen Teams verteilt werden?

... der Mitarbeiter offen sagt, dass er die Aufgabe, die man für ihn vorgesehen hat, nicht übernehmen möchte.

Von Salzen: Wenn ich als Führungskraft einem Mitarbeiter eine neue Aufgabe übergebe, bin ich mir im Vorfeld sicher, dass sowohl das Können wie auch das Wollen vorhanden sind, da ich den Mitarbeiter, seine Kompetenz und seine Ressourcen kenne. Viele Mitarbeiter zögern oft, neue Aufgaben zu übernehmen, da ihnen entweder Arbeitsschritte nicht vertraut sind oder sie das vorhandene, eigene Potenzial noch nicht erkannt haben. Hier kann die Führungskraft in einem Gespräch ihre Motivationsfähigkeit und Überzeugungskraft nutzen, um den Mitarbeiter für die neue Aufgabe zu gewinnen. Die Befürchtungen des Mitarbeiters können minimiert

werden, indem ihm in der Anfangsphase jede Hilfestellung zugesichert wird.

Strobel: Für eine solche Ablehnung gibt es meist einen Grund. Wenn jemand so mutig ist, Nein zu sagen, kann das auch von Eigenverantwortung zeugen. Die Gründe können vielfältig sein: Ist die Person überfordert? Oder unterfordert? Ist sie überhaupt in der Lage, den Auftrag zu übernehmen? Auf alle Fälle ist es ein Anlass, die Aufgabenverteilung zu überprüfen. Und – bei Überforderung – dem Mitarbeiter vielleicht für den Übergang im Tandem einen erfahrenen Kollegen zur Seite zu stellen.

... der Mitarbeiter vor dem Chef einen Kollegen kritisiert.

Von Salzen: Wenn alle Betroffenen anwesend sind, ist es erforderlich, die Thematik sofort zu stoppen. Als Führungskraft biete ich an, sollte es eine Unstimmigkeit zwischen Mitarbeiter und Kollegen geben, diese Thematik in einem gesonderten Gespräch aufzunehmen und als Moderator zu fungieren. Sollte es sich um ein Vieraugengespräch handeln, höre ich mir die Kritik an, lasse mich zu keiner Bewertung hinreißen, sondern verweise darauf, dass die Thematik kurzfristig in einem separaten Gespräch mit allen Betroffenen aufgenommen wird. Ich weise den Mitarbeiter darauf hin, dass es

**Sabine Strobel**

49, seit 2011 selbstständige Trainerin und psychologischer Coach (IHK- und EASC-zertifiziert), Kommunikations- und Führungskräfte-Training u. a. bei TUI, TUIfly, hannoverimpuls, Stadt Hannover, Igepa Group, seit 2015 Lehrbeauftragte an der Hochschule Hannover (Coaching, Training und Beratung)



Martin Lämper/Lernberatung

ein Zeichen guten Verhaltens ist, den Kollegen zu nächst direkt anzusprechen, bevor Kritik an den Vorgesetzten weitergegeben wird.

Strobel: Grundsätzlich kann Kritik ja etwas Positives sein, wenn sie wertschätzend ist. Ansonsten kommt es auf die Situation an. Geht es um ein Gespräch zwischen Führungskraft, Kritiker und Kritisiertem, dann ist es wichtig, dass die Führungskraft alle Positionen anhört und dabei eine neutrale Rolle übernimmt. So kann gemeinsam geklärt werden, ob die Kritik berechtigt ist. Kritik in Anwesenheit der Führungskraft kann entweder von Vertrauen zeugen – oder der Kritiker will bewusst, dass die Führungskraft mithört. Dann wäre die Frage zu klären, was tatsächlich dahintersteht – meist ein unbearbeiteter Konflikt. Anders sieht es bei abwertender oder bei öffentlicher Kritik vor unbeteiligten Dritten aus. Das ist auch in einer Stresssituation nicht angemessen und muss angesprochen werden, damit sich künftig das Verhalten ändert.

## Das machen Chefs, wenn ...

... der Mitarbeiter den Abgabetermin nicht eingehalten hat.

Sollte der Termin schon verstrichen sein? Das geht natürlich nicht, das muss vorher klar sein – das ist mir aber auch noch nicht passiert. Ich Sorge für absolute Transparenz der Zeitschiene und mache deutlich, wie sie zustande kommt, ob es ein „weicher“ oder ein „harter“ Termin ist. Wenn dann vorher ein Problem angezeigt wird, muss man eventuell die Priorisierung verändern und eine andere Lösung finden.

... Ihr Team hervorragende Arbeit geleistet hat. Sie wissen aber, dass das gute Ergebnis einem Teammitglied zu verdanken ist.

Ich würde immer das Team für sein Ergebnis loben. Ansonsten würde ich schauen, wie es im Team aussieht. Wenn der Erfolg der herausragenden Idee eines Einzelnen verdankt wird, kann man das gemeinsam im Team wertschätzen – die nächste tolle Idee kommt ja vielleicht von jemand anderem. Zieht sich eine solche Struktur allerdings durch, muss die Führungskraft daran arbeiten.

... Ihr Mitarbeiter offen sagt, dass er die Aufgabe, die Sie für ihn vorgesehen haben, nicht übernehmen möchte.

Ich frage meine Mitarbeiter immer, ob sie sich die Übernahme einer neuen Aufgabe vorstellen können, vor allem, wenn sie eine Herausforderung darstellt. Ich habe durchaus schon erlebt, dass sich jemand der angebotenen Herausforderung nicht stellen wollte, da gehört oft ja besonderes Engagement dazu. Das ist dann eben eine Chance für jemand anderen. Einmal habe ich Überzeugungsarbeit geleistet, damit jemand eine Aufgabe übernahm, und der Erfolg war dann eher durchwachsen.

... Ihr Mitarbeiter vor Ihnen einen Kollegen kritisiert.

Ist der Kollege beziehungsweise die Kollegin dabei? Dann würde ich das Gespräch unterbrechen und in eine andere Richtung lenken. Ich unterbinde eine solche Kritik, ohne mich in eine Auseinandersetzung darüber zu begeben. Etwas anderes ist es natürlich im Vieraugengespräch, da sehe ich es als normal an, dass man Kritik auch an Kollegen äußert. Wobei eine solche Kritik auch immer viel über die Person aussagt, die sie äußert.



**Claudia Leuner-Haverich**  
59, leitend tätig seit 2006, seit 2014 Geschäftsführerin Städtische Wohnungsbau Göttingen, leitet 34 Mitarbeiter, Mitarbeiter im Unternehmen: 34



**Carsten Ahrens**  
52, seit 20 Jahren leitend tätig, seit 2003 Geschäftsführer der Autohaus Ahrens GmbH, leitet direkt ein Team von sechs Abteilungsleitern, Mitarbeiter im Unternehmen: 60 in Hannover und Berenbostel



**Marianne Neuendorff**  
62, leitend tätig seit 1986, Leiterin des Bereichs Corporate Human Resources bei Bahlsen, leitet ein Team von sechs Mitarbeitern, das für die strategisch-steuernende Entwicklung der HR verantwortlich ist, Beschäftigte im Unternehmen in Deutschland: 2000, dazu international 550



**Stefan Scholz**  
50, leitend tätig seit seinem Einstieg bei Conti 2000, Leiter Konzernfinanzen Continental-Konzern, in Hannover, dazu 15 in den USA und in China als funktionaler Leiter, Mitarbeiter im Unternehmen: 200 000



**Anke von Salzen**  
54, seit 2001 Trainerin und Coach für Fach- und Führungskräfte, Leitungsteams in mittelständischen Unternehmen und sozialen Institutionen, Automobil-, Energie-, IT- sowie Consultingbranche, Pharma, Kliniken, Universität und Hochschule, Hannover

Strategie Coaching